

# PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Case: Jyvä-Caravan Oy

Eeva-Leena Käyhkö

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2010

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KÄYHKÖ, Eeva-Leena	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 10.5.2010
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN Case: Jyvä-Caravan Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Jyvä-Caravan Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Jyväskylässä toimiva matkailuautoja ja -vaunuja myyvä perheyri-tys Jyvä-Caravan Oy. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen nykytila ja tärkeim-mät kehittämisen kohteet Jyvä-Caravan Oy:ssä. Keskeisenä tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajal-le perehdytysohjelman seuranta- ja palautelomakkeet.</p> <p>Tutkimus on laadullisella tutkimusotteella toteutettu tapaustutkimus. Aineisto hankittiin teema-haastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea yrityksen esimiestä ja kolmea työntekijää markkinoinnin, myynnin ja teknisen palvelun osastoilta. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litte-roitiin ja analysoitiin.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että perehdyttämistä ei tällä hetkellä suoriteta systemaattisesti. Tär-keimmiksi kehittämisen kohteiksi nousivat perehdyttämisen suunnittelu ja seuranta sekä perehdyt-tämismateriaalit. Tutkimuksen tuotoksena syntyivät perehdyttämisen seuranta- ja palautelomak-keet, jotka parantavat perehdyttämisen suunnitelmallisuutta ja seurantaa.</p> <p>Perehdyttämistä ei ole aikaisemmin tutkittu Jyvä-Caravan Oy:ssä eikä sen suunnittelemiseen ole panostettu riittävästi. Tämän vuoksi tutkimuksesta on todellista hyötyä toimeksiantajalle.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
perehdyttäminen, työnopastus ja perehdyttämismateriaalit		
Muut tiedot		



Author(s) KÄYHKÖ, Eeva-Leena	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 10052010
	Pages 53	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication (X)
Title ORIENTATION DEVELOPMENT – Case: Jyvä-Caravan Ltd.		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by Jyvä-Caravan Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>The bachelor's thesis was assigned by Jyvä-Caravan Ltd., a family company which selling mobile homes and caravans in Jyväskylä. The purpose was to define the current state of employee orientation and to identify the most important development needs in Jyvä-Caravan Ltd. The central aim was to produce the case company the follow-up and feedback form needed during the orientation programme.</p> <p>This study was a case research using a qualitative approach. The data was obtained by using semi-structured interviews. Three of the company managers and three employees from the marketing, sales and technical service departments were interviewed for the study. The interviews were recorded, transcribed and analyzed.</p> <p>The study results showed that the orientation is not currently carried out systematically. The most important aspects needing further development are the design and implementation of the orientation programme and the related orientation materials. As the result of this research, orientation monitoring and feedback forms were created, which will improve the planning and implementation of the orientation programme.</p> <p>Orientation has not previously been studied in Jyvä-Caravan Ltd. and the planning has been insufficient. There is a true benefit of the study for Jyvä-Caravan Ltd.</p>		
Keywords orientation, work guidance and orientation materials		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	3
1.1 Opinnäytetyön rakenne.....	3
1.2 Tutkimuksen lähtökohdat.....	4
1.3 Toimeksiantajan esittely.....	5
1.4 Tutkimuksen toteuttaminen.....	6
2 PEREHDYTTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT .....	9
2.1 Perehdyttäminen ja yrityksen erityispiirteet .....	9
2.2 Perehdyttämisen odotukset ja hyödyt .....	12
2.3 Henkilöstöjohtaminen osana perehdyttämistä .....	13
2.3.1 Vastuu perehdyttämisestä .....	14
2.3.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö .....	17
3 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	18
3.1 Pohjana hyvä suunnitelma ja materiaalit .....	18
3.2 Perehdyttämisprosessin monivaiheinen eteneminen.....	20
3.3 Perehdyttämisen käytännön toteutus.....	21
3.3.1 Tiedottaminen ennen työhön tuloa .....	22
3.3.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen.....	22
3.3.3 Työsuhdeperehdyttäminen .....	24
3.3.4 Työnopastus.....	25
4 PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA KEHITTÄMINEN .....	28
4.1 Seurannan ja arvioinnin tärkeys perehdyttämisessä .....	28
4.2 Perehdyttämisen kehittäminen.....	29
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	33
LÄHTEET .....	37
LIITTEET .....	39
Liite 1. Teemahaastattelurunko alaisille.....	39
Liite 2. Teemahaastattelurunko esimiehille.....	41
Liite 3. Perehdyttämisohjelman seurantalomake .....	43
Liite 4. Perehdyttämisohjelman palautelomake .....	49
Liite 5. Työturvallisuuslaki.....	50

## KUVIOT

KUVIO 1. Jyvä-Caravan Oy:n organisaatio .....	5
KUVIO 2. Teemahaastatteluiden pääteemat .....	7
KUVIO 3. Perehdyttämisen kokonaisuus.....	10
KUVIO 4. Perehdyttämisen eteneminen .....	20
KUVIO 5. Perehdyttämisprosessin eri tasot .....	21
KUVIO 6. Työnopastuksen viisi askelta.....	26
KUVIO 7. Perehdyttämisen kehittäminen .....	30

## 1 JOHDANTO

Työmarkkinoilla työntekijöiden vaihtuvuus on näinä päivinä erittäin suurta. (Leppistö 2005, 56 ). Näin ollen sekä rekrytoinnin että perehdyttämisen tarve on kasvanut ja perehdyttäminen voidaan nähdä kilpailuetuna sekä menestystekijänä. Yrityksessä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on tärkeää motivointi ja luottamus, jolloin tuottavuus pysyy halutulla tasolla. (Sims 2001, 3.)

Henkilöstön vaihtuvuus on huomattavasti keskimääräistä pienempi niissä organisaatioissa, joissa perehdyttäminen on suoritettu suunnitelmallisesti ja joissa siihen on tuntuvasti investoitu. Huolellisella perehdyttämisellä varmistetaan henkilöstön pysyvyys ja siten vähennetään rekrytointikustannuksia. (Heinonen & Järvinen 1997, 146).

Perehdyttämiseen kannattaa panostaa vaikka se vie aikaa. Aina ei ehkä huomata, että käytetty aika tulee tavallisesti monin verroin takaisin. Tämä tosin edellyttää sitä, että perehdyttäminen on suunniteltu hyvin, toteutettu laadukkaasti, tuloksia seurataan ja arvioidaan sekä perehdyttämistä kehitetään jatkuvasti. (Kangas 2000b, 47).

Myös monella alalla tapahtuu henkilöstömuutoksia työntekijöiden siirryttyä eläkkeelle, jolloin hiljainen tieto ja kokemus häviävät. Se tuo myös haasteita perehdyttämiseen. Torppa (2009, 55) kehottaa perehdyttämään systemaattisesti, jossa luodaan jo ennalta konkreettiset perehdytysohjelma-aihiot erilaisia tehtäviä varten ja vastuuta pyritään jakamaan useammalle ihmiselle. Hän korostaa, että mentorin taitoja on hyvä tarkastella ja mentoriksi soveltuu sellainen ihminen, joka on parempi esittämään kysymyksiä kuin vastauksia.

### 1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa selvitetään tutkimuksen lähtökohdat eli tutkimusongelmat ja tavoitteet sekä kerrotaan työssä käytettävistä tutkimusmenetelmistä. Lisäksi esitellään lukijalle opinnäytetyön aiheen valinnan taustaa ja toimeksiantaja. Toisessa luvussa esitellään perehdyttämisen lähtökohdat. Kolmannessa luvussa käydään läpi perehdyttämisen suunnittelua ja toteutusta. Neljännessä luvussa tutkitaan perehdyttämisen seuranta- ja kehittämistä. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa teoria ja empiria kietoutuvat yhteen. Viidennessä luvussa esitetään johtopäätökset sekä pohditaan työn tuloksia ja luotettavuutta. Liitteenä ovat teemahaastattelurungot alaisille ja esimiehille, perehdyttämisohjelman seuranta- ja palautelomakkeet toimeksiantajayritykselle sekä eduskunnan päätöksen mukaisesti säädetty työturvallisuuslaki.

## 1.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimukseen sisältyy tutkimusongelma, joka määrittelee työn tarkoituksen ja tavoitteet. (Kananen 2008, 51.) Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttämisen kehittäminen Jyvä-Caravan Oy:ssä.

Tutkimuksen keskeiset tutkimusongelmat ovat:

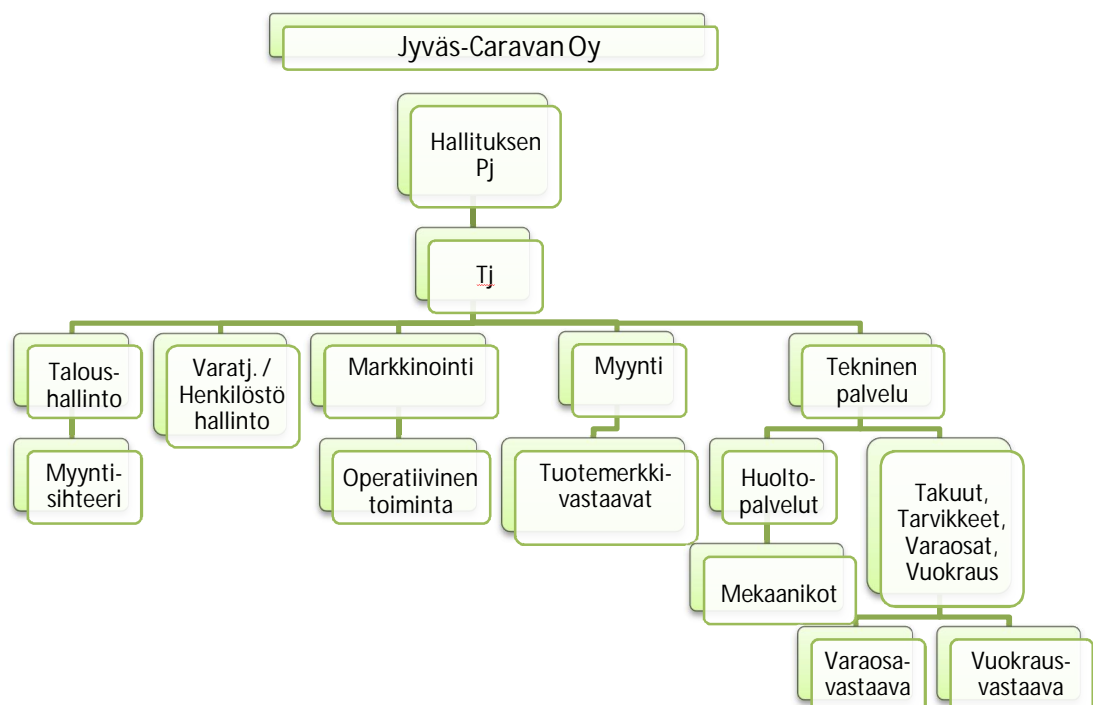
- ✓ Mikä on perehdyttämisen nykytila Jyvä-Caravan Oy:ssä?
- ✓ Millä tavalla perehdyttämistä voidaan kehittää Jyvä-Caravan Oy:ssä?

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Jyvä-Caravan Oy:lle. Case-yrityksen toiminta on kasvujohteista ja pitkä-aikaisia työntekijöitä on siirtymässä eläkkeelle, joten sen myötä perehdyttämisen tarve on hyvin ajankohtaista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää perehdyttämisen nykytila Jyvä-Caravan Oy:ssä ja sen myötä tutkia perehdyttämisen kehitystarpeita. Lisäksi tärkeä tavoite on laatia toimeksiantajalle materiaalia perehdyttämisen toteuttamisen tueksi. Tämä opinnäytetyö on hyödyllinen toimeksiantajalle, koska perehdyttämistä ei ole aiemmin tutkittu eikä toteutettu systemaattisesti käyttäen suunnitelmia ja kirjallista materiaalia.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Jyväs-Caravan Oy on vuonna 1975 perustettu perheyritys, jonka toimiala on matkailuajoneuvokauppa ja siihen liittyvät tukipalvelut. Yritys työllistää tällä hetkellä 19 työntekijää ja muutamia kesätyöntekijöitä. Jyväs-Caravan toimii saksalaisten Bürstner-, Carthago-, Dethleffs- ja Sunlight-matkailuautojen virallisena maahantuojana. Lisäksi Jyväs-Caravan maahantuo ja myy saksalaisia Dethleffs- ja Hobby-matkailuvaunuja sekä ruotsalaisia Solifer-matkailuvaunuja. Myös suomalaiset Casa Car- ja saksalaiset Globecar-retkeilyautot kuuluvat myyntivalikoimaan.

Yrityksessä on toteutettu sukupolvenvaihdos vuoden 2001 alussa, jolloin vetovastuu siirtyi perustajien pojille. Yritys on kehittynyt pienestä maantieteellisestä markkina-alueestaan huolimatta yhdeksi maan johtavaksi matkailuautojen ja –vaunujen myyjäksi. Toiminnan perustana on ollut järkevä kasvuvauhti sekä mahdollisimman hyvästä asiakaspalvelusta huolehtiminen.



KUVIO 1. Jyväs-Caravan Oy:n organisaatio



## 1.4 Tutkimuksen toteuttaminen

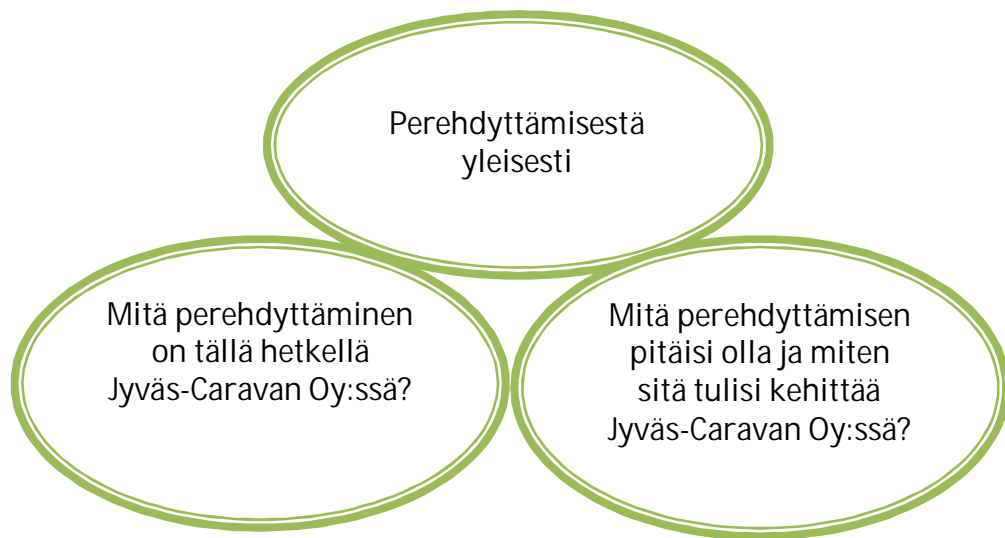
Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta puhutaan silloin, kun pyritään missä tahansa tutkimuksessa tutkimaan yksittäistä tapausta. Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita sekä pyritään tulkitsemaan syvällisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen eri vaiheet kumpuilevat ja lopulta aineiston keruu, analyysi, tulkinta sekä raportointi kietoutuvat yhteen. (Kananen 2008, 24–25.)

Opinnäytetyön aiheen ja toimeksiantajan selvittyä rajattiin keskeiset tutkimusongelmat. Tutkimus alkoi teoriatiedon hankkimisella, jolloin saatiin työhön viitekehys. Empiiristä aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla, joissa haettiin vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan. Haastattelun periaatteena on kerätä haastatteleamalla tutkittava aineisto, jotta voidaan tutkimusongelma ratkaista. (Kananen 2008, 73.)

Haastateltavia oli yhteensä kuusi: kolme perehdyttämisessä mukana ollutta esimiestä ja kolme perehdytyksen saanutta alaista. Haastateltavat olivat markkinoinnin, myynnin ja teknisen palvelun osastoilta. Esimiehet ovat yrityksen omistajia ja ovat vakituisesti työskennelleet yrityksessä noin kahdesta kymmeneen vuoteen. Haastateltavat alaiset ovat olleet yrityksessä noin kahdesta kuukaudesta viiteen vuoteen. Haastateltaviksi valittiin sekä esimiehiä että alaisia, jotta saatiin mahdollisimman monipuolinen kuva toimeksiantajayrityksen perehdyttämisestä. Lisäksi haluttiin löytää mahdollisimman kattavasti mahdollisia kehityskohteita tutkittavaan aiheeseen.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluilla helmikuussa 2010. Haastatteluissa käytettiin apuna teemahaastattelurunkoja (ks. liitteet 1 ja 2) esimiehille ja alaisille, jotka sisälsivät keskeiset teemat. Teemahaastattelussa aihepiirit, teema-alueet on etukäteen määritelty ja kaikki aiheet käydään läpi järjestyksen ja laajuuden vaihdellessa. (Vehkaperä 2003.)

Teemat annettiin etukäteen haastateltaville luettaviksi, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua niihin. Haastatteluissa pyrittiin keskustelemaan kolmesta pääteemasta (ks. kuvio 2) mahdollisimman monipuolisesti tarkentavia lisäkysymyksiä käyttäen. Haastattelun alkulämmittelynä pohdittiin haastateltavien kanssa perehdyttämisestä yleisesti. Seuraavaksi keskustelimme, mitä perehdyttäminen on tällä hetkellä Jyvä-Caravan Oy:ssä ja pitääkö perehdyttäminen sisällään kaikki perehdyttämisen osa-alueet. Lopuksi annoin haastateltavien vapaasti kertoa, mitä perehdyttämisen pitäisi olla ja miten sitä tulisi kehittää Jyvä-Caravan Oy:ssä.



KUVIO 2. Teemahaastatteluiden pääteemat

Opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua, koska haluttiin tutkittavien äänet kuuluviin haastateltavien tuntemuksien, kokemuksien ja tunteiden kautta. Hirsjärvi & Hurme (2009, 48) täsmentävät että teemahaastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat ja tärkeintä on että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa.

Haastatteluihin oli varattu aikaa noin tunti haastateltavaa kohden. Haastattelut kestivät käytännössä puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja pyrittiin analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Jo litterointi vaiheessa analysoitiin aineistoa, jota kertyi runsaasti.

Analyysi ja raportointi vaiheiden alussa päätettiin että mikä aineistossa kiinnostaa ja palautettiin mieleen tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus:

- ✓ Mikä on perehdyttämisen nykytila Jyvä-Caravan Oy:ssä?
- ✓ Millä tavalla perehdyttämistä voidaan kehittää Jyvä-Caravan Oy:ssä?

Seuraavaksi käytiin läpi aineisto ja pyrittiin erottamaan ja merkitsemään ne asiat jotka antoivat vastauksen tutkimustehtävään. Haasteellista oli rajata aineistosta kaikki epäoleellinen pois. Aineiston rajauksen jälkeen kerättiin merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta. Hirsjärvi & Hurmeen (2009, 136) mukaan teemahaastatteluissa ei ole yhtä oikeaa tai yhtä ehdottomasti parempaa analyysitapaa, vaan analyysitekniikat ovat moninaisia ja erilaisia työskentelytapoja voidaan käyttää.

Aineiston läpikäynnin jälkeen pyrittiin aineistosta löytämään kokonaiskuva ja pitämään se koossa. Aineistosta pyrittiin löytämään teemoittelun avulla haastateltavien samaa teema-aluetta koskevat asiat yhteen. Aineistosta kerättiin avainkäsitteet ja sanat ja niiden avulla pyrittiin löytämään yhteyksiä. Tekstinkäsittelyohjelman avulla käytettiin avainkäsitteiden ja sanojen merkitsemiseen eri värejä, jotta saatiin oleelliset teemat esiin. Aineiston yhteenvedossa löydettiin kehittämiskohteita tutkimusongelmalle. Kehittämiskohteita pyritään tutkimuksessa avaamaan tarkemmin ja teorian avulla etsitään kehittämiskeinoja.

Tutkimuksessa ilmeni kolme pääkohtaa, joiden avulla perehdyttäminen onnistuu systemaattisemmin Jyvä-Caravan Oy:ssä. Hyvän suunnittelun ja onnistuneen seurannan sekä kattavan perehdyttämismateriaalien käytöllä päästään kohti onnistunutta perehdyttämistä. Seuraavissa luvuissa esitetään aineistosta analyysin kautta löydetty kehittämiskohteet. Haastateltavien siteeraukset ilmaisevat tulokinnan kulkua.

## 2 PEREHDYTTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Perehdyttäminen ja yrityksen erityispiirteet

Perehdyttämisen tarkoitus on ymmärretty, kun työntekijä on oppinut tuntemaan työyhteisön, työpaikan sekä saanut tarvittavan työnopastuksen. Työyhteisöön perehdyttäminen sisältää organisaation toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat. Työpaikkaan perehdyttämisessä työntekijälle esitellään henkilökunta, asiakkaat sekä lähimmät työkaverit. Työnopastuksessa käydään läpi tuleva työ ja siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2007, 145.)

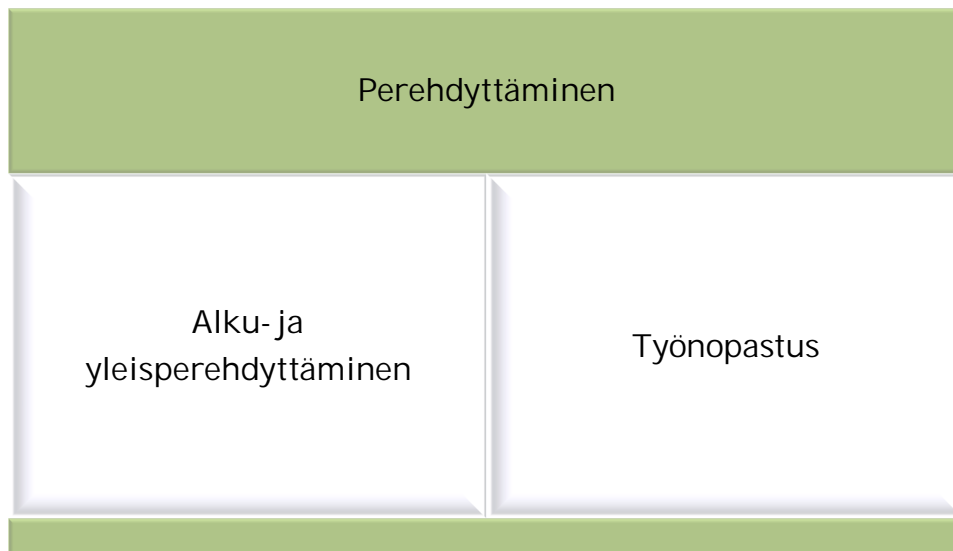
Haastattelun aluksi pyydettiin haastateltavia kertamaan, että mitä he ymmärtävät sanalla perehdyttäminen. Haastatteluissa selvisi että kaikilla perehdytettävinä olleilla oli pitkä työhistoria takana, joten heillä oli kertynyt hyvin kokemusta ja tietoa aiheesta.

*Haastateltava 2: Perehdyttäminen on sitä, että siinä autetaan alkuun itsenäiseksi mahdollisimman nopeasti.*

*Haastateltava 1: Kyllähän se perehdyttäminen on hyvin laaja käsite. Aluksi neuvotaan yks asia kerrallaan, että mitä pitäisi tehdä.*

*Haastateltava 3: Mun mielestä perehdyttäminen on uudelle ihmiselle työn sisäistämistä ja opastamista. Mää nään silleen että ohjeistetaan niissä asioissa missä pystytään, kuten tietokoneella eri ohjelmien käytössä. Annetaan työkuvan sisältö, ketä sulla on asiakkaana ja mitä sul ta sitten odotetaan.*

Perehdyttämisen onnistumisessa Piili (2006, 124 - 125) näkee tärkeänä organisaation antaman ensivaikutelman, joka luo pohjan työpaikkaan liittyville asenteille. Uusi työntekijä muistaa tulonsa ja siihen liittyvät tapahtumat kauan. Alusta alkaen tapahtuva systemaattinen perehdyttäminen luo perustan hyvälle yhteistyösuhteille ja työtyytyväisyydelle sekä ohjaa henkilöstä toimimaan tavoitteiden mukaisesti hyödyntäen yhteistä tietämystä, kieltä ja toimintatapoja.



KUVIO 3. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19).

Kupias & Peltola (2009, 17 - 19) näkevät kuviossa 3 perehdyttämisen eräänlaisena yläkäsitteenä, joka voidaan jakaa alku- ja yleisperehdyttämiseen ja työnopastukseen. Heidän mukaan perehdyttäminen liitetään ensisijaisesti työsuhteen alkuun, mutta sitä on tärkeä käyttää myös, kun työntekijä perehdytetään uusiin työtehtäviin samassa työpaikassa tai työntekijän palatessa pitkän poissaolon jälkeen takaisin työhön.

Heinonen & Järvinen (1997, 142) listaavat perehdyttämisen kohteena olevat henkilöryhmät muun muassa seuraavasti:

- ✓ Äskettäin rekrytoidut henkilöt
- ✓ Osa-aikatyöntekijät
- ✓ Harjoittelijat
- ✓ Kesätyöntekijät
- ✓ Opinnäytetöiden tekijät
- ✓ Sisäisen siirron saaneet

Historian kulku vaikuttaa myös organisaatiokäyttämiseen. On olemassa erilaisia ja erikokoisia organisaatioita, joissa on tietynlainen rakenne ja omanlaiset tavat toimia. Ennen yrityksen organisaatiota pidettiin jäykkänä ja moniportaisena, jossa johdolla oli suurempi käskyvaltasuhde. Nykyään organisaatiot ovat tiedostaneet että tietoa ja osaamista on johdon ja omistajien lisäksi myös koko henkilöstöllä. Organisaation menestymiseksi henkilöstöä on kehitettävä ja hyödynnettävä parhaalla mahdollisella tavalla. (Heinonen & Järvinen 1997, 30.)

Kun haastateltavilta kysyttiin, käytiinkö riittävästi läpi heidän osaamista, työkokemusta, tavoitteita sekä toiveita, niin kaksi haastatelluista oli sitä mieltä että olisi voitu tarkemmin käydä kyseisiä osa-alueita läpi ja kirjata ne myös ylös.

*Haastateltava 1: Tarkemmin ois voinu käydä läpi osaamista ja työkokemusta. Tavoitteet ja toiveet olis voinu kirjata ylös ja myöhemmin palata niihin, että onko ne toteutunu.*

*Haastateltava 3: Osaamista ja työkokemusta käytiin läpi työhaastattelussa. Tavoitteita ja toiveita ois enemmän voinu läpi käydä ja vaikka laittaa ne ylös muistutukseksi.*

Perehdyttämisessä on huomioitava yrityksen rakenne ja muoto. Aronoff & Ward (2001, 15 – 17) näkevät perheyriksen hyödyt yritykselle jatkuvuutena ja kilpailuetuna. Perheyriksellä on kulttuuria, joka perustuu omistajan arvoille. Perheyriksen kasvullisesta omistajuudesta kumpuaa luotettavuutta ja henkilöstöstä on mahdollisuus pitää parempaa huolta.

*Haastateltava 1: Organisaatiokuvio on tämmösessä yrityksessä joka päivä erilainen, mutta työtehtävät on monipuolisemmat.*

*Haastateltava 3: Perheyriksessä pitää osata kaikkea mutta olla specialisti omalla alalla. Se on hieno haaste, että jokainen tietää joka asiasta vähän ja tavallaan sen työnomistaja osaa täydentää tietoa.*

Kaikki haastateltavat olivat oivaltaneet perheyriksessä työskentelemisen, että työtehtävät ovat sekä monipuolisemmat että laajemmat ja voivat vaihdella jopa päivittäin. Kyseinen asia nähtiin positiivisena voimavarana ja yhtenä motivaation ylläpitämisen keinona.

## 2.2 Perehdyttämisen odotukset ja hyödyt

Perehdyttämisestä on hyötyä koko työyhteisölle ja se luo pohjan työn tekemiselle ja onnistuneelle yhteistyölle. Kun perehdyttämisen merkitys on puolin ja toisin ymmärretty säästytään monilta virheiltä. Yksi tärkeimmistä seikoista on korostaa nopeaa perehdyttämistä työtehtäviin, jolloin asia opitaan kerralla ja välttyään turhalta avun pyytämiseltä sekä neuvojen antamiselta. (Kangas 2000a, 7.)

Organisaatio hyötyy monin tavoin onnistuneesta perehdytyksestä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa ja asenne työpaikkaa ja työtehtäviä kohtaan muuttuu myönteiseksi. Työn laatu ja tulos paranevat ja virheitä, tapaturmia sekä onnettomuuksia sattuu vähemmän. Myös poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät. (Lepistö 2005, 57.)

Myös esimies ja työntekijä hyötyvät perehdyttämisestä. Esimies oppii tuntemaan tulokkaan nopeammin ja paremmin ja hyvälle yhteistyöhengelle muodostuu perusta jota on myöhemmin vaikea luoda. Työntekijältä epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenee ja työn teko on sujuvampaa kun se on alusta alkaen opittu oikein. Myös työntekijän vastuuntunto ja mielenkiinto työtä kohtaan kasvavat. Perehdyttäminen on onnistunutta kun työntekijän odotukset ovat positiivisesti täyttyneet ja hän on sopeutunut työyhteisöön helposti. (Mts. 56-57.)

*Haastateltava 2: Odotuksena oli, että pääsis mahdollisimman nopeasti alkuun yrityksissä. Aikaa vois enemmän perehdyttämiseen käyttää, jotta se ois selkeää.*

*Haastateltava 3: Mää ootin perehdytykseltä sitä, että tavallaan opetetaan talon tavoille ja mut otetaan yhtenä työntekijänä silleen vastaan, että musta lähetään tekee varaosamyyjää. En oikein odottanut mitään ihmeitä kun tää on semmonen uusi maailma, koska en oo aiemmin tehnyt töitä tällä alalla. Luulin että se menee niin, että mua perehdyttää lähin esimies, ei se mennytäkään niin, vaan toisella esimiehellä oli ilmeisesti enemmän aikaa.*

Haastateltavilta kysyttiin, että mitä he odottivat perehdyttämiseltä ja oliko siitä hyötyä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä että omat odotukset täyttyivät.

Yksi haastateltavista yllättyi kun perehdyttäjänä toimikin eri henkilö kuin hän oli ajatellut. Haastateltavat kokivat perehdyttämisen hyödylliseksi, kun siihen panostetaan riittävästi aikaa varaten. Kuten Kangas (2000a, 5) muistuttaa, että hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee monin verroin takaisin.

## 2.3 Henkilöstöjohtaminen osana perehdyttämistä

Henkilöstöjohtaminen perustuu ihmisten johtamiseen ja sen päävastuu on linjaesimiehillä. Henkilöjohtamisen yhtenä visiona on luoda, ylläpitää sekä kehittää tehokkaita kilpailukykyisiä organisaatioita, menestyviä oppivia organisaatioita sekä motivoituneen henkilöstön ansiosta hyvinvoivia organisaatioita. (Sydänmaanlakka 2007, 234 - 235.)

Perehdyttäminen on yksi tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Muita henkilöstöjohtamisen tehtäväalueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta sekä kehittäminen, sisäinen tiedotustoiminta, henkilöstön johtaminen, henkilöstöpalvelut ja työympäristön kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on laaja ja monimuotoinen ja se kattaa koko organisaation. (Hokkanen & Strömberg 2003, 169 - 172.)

Henkilöstöjohtamisen yleisempiä tavoitteita ovat:

- ✓ Varmistaa, että yrityksellä on pätevä, työssään viihtyvä, yrityksen tavoitteisiin myönteisesti suhtautuva ja kehityskykyinen henkilöstö.
- ✓ Huolehtia henkilöstöresurssien tarkoituksenmukaisesta käytöstä.
- ✓ Edistää yhteistyötä, henkilökohtaista vuorovaikutusta ja tiedon kulkua.
- ✓ Luoda sellaiset työskentelyolot ja henkilösuhteet, että yksilön ja työyhteisön tarpeet ja tavoitteet tehokkaasti toteutuvat.
- ✓ Kehittää ja tarjota tarkoituksenmukaisia henkilöstöpalveluja.
- ✓ Vaikuttaa yritys- ja johtamisilmastoon sekä yrityskuvaan.

(Hokkanen & Strömberg 2003, 171).



Esimiestyö koetaan hyvin haastavana. Esimiehen on ymmärrettävä kokonaisuudessaan perehdyttämisen vastuu ja kokonaisuus. Tutkittavan yrityksen esimiehiltä kysyttiin perehdyttämisen käsitettä perehdyttäjän näkökulmasta ja perehdyttämisen tuomia haasteita. Kaikki haastateltavat esimiehet olivat perehdyttämässä ensimmäistä kertaa ilman koulutusta ja kokivat sen myös haasteeksi. Kaikki esimiehet kokivat yhtenä perehdyttämisen haasteena perheyriksen, jossa työtehtävät saattavat vaihdella hyvinkin laajasti. Yksi haastateltavista koki mukavana haasteena sen, että ei ollut mitään ohjeita vaan pääsi itse soveltamaan.

*Haastateltava 4: Perehdyttäminen on perehdyttäjän näkökulmasta antaa työkaluja ja apuja uudentyöntekijän onnistumiseen työtehtävässä. Haasteitahan on monenlaisia. Siinä eri henkilöt ottaa tehtäviä erilaisille tahilla omaksuakseen ja myös motivointi on perehdyttämisen yksi oleellisin asia, että miksi juuri näin tehdään. En oo aiemmin ollu perehdyttämässä, joten asia oli uusi. Ei oo kyllä tullu käytyä alan kouluja. Ihan maalaisjäreillä ja vähän kirjallisuutta on tullu lueskeltua.*

*Haastateltava 6: Opastaa työntekijä niihin talontavoille, toimintatapoihin ja työtehtäviin. Meidän talossa haaste on, että meitä ei oo tähän perehdytetty vaan ollaan ite kasvettu tähän, niin se on hankala ei osaa lähtee niin perusteista. Oon ensimmäistä kerta perehdyttämässä ja eipä oo tullu saatua koulutusta.*

*Haastateltava 5: Se oli mukava haaste. Lähinnä se että kun ei ollu mitään ohjeita. Tosi paljon on joutunu soveltamaan, koska koko-ajan ei voi antaa yksiselitteisiä ohjeita, että tee näin tai näin. En oikeestaan oo teoriaa opiskellut.*

Korosuo & Järvinen (1992, 267) muistuttavat, että perehdyttämisvastuussa olevat tarvitsevat koulutusta muun muassa opettamisen ja oppimisen systematiikassa, perehdyttämistarpeen arvioinnissa sekä työn analysoinnissa. Perehdyttäjältä edellytetään kykyä innostaa, rohkaista ja kannustaa vastuunottoon ja omaaloitteisuuteen. Perehdyttäminen on hyvä nähdä osana käytännön johtamista. (Mts. 267).

*Johda jokaista kuin hän olisi tähti. (Kurttila ym. 2010, 69).*

### 2.3.1 Vastuu perehdyttämisestä

Kupias & Peltola (2006, 55) painottavat esimiestyön tärkeyttä vastuun kantamisesta perehdyttämisessä. Esimiehellä on viime kädessä vastuu perehdyttämisestä ja hänen on huolehdittava, että uuteen työhön perehtyvä työntekijä kohdataan ja häntä ohjataan oikealla tavalla. Esimiehen vastuulla on myös, että perehdyttäminen toimii sovitusti ja järjestelmällisesti. Esimiehiltä vaaditaan sekä asioiden että ihmisten johtamista.

Haastatteluissa esimiehiltä kysyttiin vastuun jakamista perehdyttämisestä. Tutkittavan yrityksen esimiehet olivat hyvin jakaneet vastuuta esimiesten kesken. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että vastuun jakoa voisi vielä selkeyttää ja antaa vastuuta perehdyttämisestä myös muille lähimmille työntekijöille.

*Haastateltava 4: No eri henkilöitten osalta vähän eri tavalla. Silleen ollaan tehty että on niinku kaksi henkilöä ollut päävastuussa aina jokaisen perehdyttämisestä. On ollut se ammatillinen puoli ja sitten on ollut sisäänajo puoli jossa on käytännön asioita käyty läpi. Ehkä vois tarkemmin vielä jakaa hommia niin että aina se henkilö perehdyttäis joka tietää eniten asiasta.*

*Haastateltava 5: No oikeastaan silleen että lähin esimies vastaa perehdyttämisestä. Käytännön asioissa on ollut muita perehdyttämässä. Itse vastasin oikeastaan käytännön asioista, avaimista ja tämmösistä sosiaalitulojen näyttämisestä ja kierrätin myös meidän yhteistyökumppaneilla kahta uutta työntekijää.*

*Haastateltava 6: No mun vastuulle tuli yksi perehdytettävä. Kysyin muilta alaisilta, että haluaako osallistua perehdyttämiseen. Ne ei halunnu ottaa vastuuta, joten se jäi oikeastaan kokonaan itelle. Tosiaan vois enemmän muille työntekijöille jakaa tota perehdyttämistä että itelle jäis enemmän aikaa omaan työhön.*

Esimiehen vastuulla on antaa mahdollisimman selkeät työtehtävät ja ottaa uusi työntekijä mukaan yrityksen toimintaan sekä hoitaa kaikki työntekijään liittyvät hallinnolliset tehtävät. Tämän vuoksi esimiehen olisi hyvä jakaa vastuuta myös perehdytettävän lähimmille kollegoille jolloin he auttavat uuden työntekijän talon tavoille. On hyvä muistaa, että uusi työntekijä voi kertoa perehdyttäjä kollegalleen semmoisia asioita joista ei haluaisi välttämättä keskustella esimiehen kanssa. (Hokkanen ym. 2008, 63 – 64.)

Hokkanen ja muut muistuttavat että perehdyttäjäksi nimeäminen voi nostaa työntekijän omaa arvostusta, joten perehdyttämisestä kannattaa tehdä arvotettava, jolloin on mahdollisuus näyttää oma osaamisensa yrityksessä. Lisäksi perehdyttäjälle kannattaa antaa riittävästi aikaa ja perehdyttäjäksi kannattaa valita sellainen työntekijä joka on hyvin sisällä yrityksen toimintatavoista, mutta ei liian rutinoitunut niihin. (Hokkanen ym. 2008, 62.)

Haastatteluissa pyydettiin alaisia kertomaan, että millainen on hyvä perehdyttäjä. Pitkän työkokemuksen vuoksi haastateltavat pystyivät antamaan monipuolisia tulkintoja. Kaikki haastateltavat korostivat kärsivällisyyttä ja hyviä sosiaalisia taitoja. Yksi haastateltavista nosti esiin, että perehdyttäjällä pitäisi olla työkokemusta kyseisestä työtehtävästä.

*Haastateltava 1: Kärsivällinen pitää olla, jos tulee virheitä, niin ei haittaa, koska aluksi niitä tulee joka tapauksessa. Kärsivällisyys on avainsana, koska tämä perheyritys on isovyyhti, jossa asioita ei voi heti sisäistää.*

*Haastateltava 2: Hyvä perehdyttäjä mun mielestä semmonen joka esimerkiksi ite tehny sitä työtä, jollon se pystyy kokemuksen kautta perehdyttämään ja että on sosiaalisilta taidoilta semmonen että tulee ihmisten kanssa juttuun.*

*Haastateltava 3: Perehdyttäjän pitää olla kärsivällinen ja kansantajuinen, joka puhuu samaa kieltä kuin sinä. Tässä firmassa, jossa juniorit on ollu töissä kaksyhtä vuotta, niin niille on moni asia itsestään selvää. Niiden pitäisi lähteä siitä omasta kuoresta pois ja ajatella sitä että miten voidaan pystymetsästä tullee puhua selvästi kaikesta.*

### 2.3.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö

*Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen: työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin ... (L 23.8.2002/738).*

Perehdyttämisestä on monia suoria määräyksiä ja viittauksia lainsäädännössä jotka työnantajan on otettava huomioon. Perehdyttämistä koskevia lakeja on muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Esimerkiksi työsopimuslaissa työnantajan velvollisuus työhönottovaiheen jälkeen on antaa työntekijälle asialliset mahdollisuudet ja tilaisuus osoittaa ammattipätevyytensä. (Mts. 22.) Liitteestä 5 löytyy tarkemmin eduskunnan päätöksen mukaisesti säädetty työturvallisuuslaki.

*Haastateltava 2: Työsopimus kaipasi uudistusta otin kotia paperin ja huomasin siinä puutteita. Sain luvan uudistaa sitä ja lakimiehen kanssa lisättiin siihen tarvittavat kohdat.*

### 3 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

#### 3.1 Pohjana hyvä suunnitelma ja materiaalit

Suunnittelun avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen ja se tuo toimintaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Suunnitelma syntyy suunnittelun tuloksena, johon sisältyy perehdyttämisen tavoitteiden asettaminen ja tilanteisiin valmistautuminen. Alkuvaiheessa on hyvä miettiä henkilöstöpolitiikkaa ja perehdyttämisen luonnetta, että millaista henkilöstöä koulutustasoltaan palkataan ja miten perehdytys ja koulutus tapahtuu. (Kangas 2000a, 7.)

Perehdyttämisen suunnitteluun sisältyy myös tavoitteiden asettaminen. (Mts. 7) Suunnittelu ja tavoitteiden asettamiseen kannattaa varata aina riittävästi aikaa, koska suunnittelu on yksi tärkeä perehdyttämisen lähtökohta. Tutkittavassa yrityksessä moni esimies mainitsi haastatteluissa, että suunnitelmien tekemiseen ei ollut riittävästi aikaa, joten suunnitelmat jäivät hyvin pintapuolisiksi.

*Haastateltava 4: Ihän karkeita suunnitelmia käytin että tulisi yleisimmät pullonkaulat kierrettyä alkuvaiheessa. Ei voitane sanoa että hirmu ammattimaisesti silti suunnitelmia tein.*

*Haastateltava 6: Eipä siinä tarkkaa suunnitelmaa ole tehty ja ajan riittävyyden kanssa oli ongelmia.*

Onnistuneeseen suunnitteluun kuuluu perehdytysohjelmien laatiminen, jota voidaan hyödyntää aina uusien työntekijöiden tai vanhojen sisäisen siirron saaneita perehdytettäessä. Perehdytysohjelma on hyvä muistilista ja se kannattaa tehdä huolellisesti. (Kangas 2000a, 7.)

Tutkimusaineistosta selvisi että materiaalia perehdyttämisen toteuttamiseen ei jaettu juuri lainkaan. Yhdelle haastateltavista jaettiin materiaalia, mutta jäi kaipaamaan sitä enemmän. Kahdelle haastatelluista materiaalia ei jaettu. Toinen näistä kahdesta jäi kaipaamaan materiaalia, mutta toinen oli sitä mieltä että ei ollut tarvetta materiaaliin perehdyttämisen yhteydessä. Kaikki haastateltavat, sekä esimiehet että alaiset olivat sitä mieltä, että kirjallisesta materiaalista olisi hyötyä perehdyttämiseen. Materiaalin jakamisen määrään vaikuttaa työtehtävän sisältö.

*Haastateltava 3: Työkaluihin liittyviä materiaaleja sain. Täällä ei semmosta materiaalikansiota ole ja voi olla että semmonen vielä jos-sain vaiheessa tulee.*

*Haastateltava 2: En muista että ois materiaalia jaettu. Oisin kyllä enemmän kaivannu materiaalia, johon ois aina tarpeen tulleen voinut palata.*

*Haastateltava 1: Materiaalia ei oikeastaan jaettu. En oo esitteiden lukija, joten en oo kaivannutkaan materiaalia. Kuitenkin kun tää työ on markkinointia jossa tekeminen on aika luovaa.*

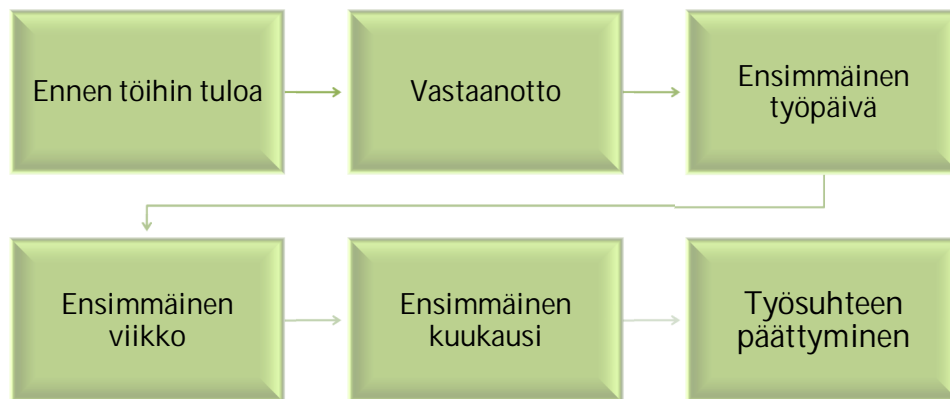
*Haastateltava 4: Jaoin tämmösiä mitä työssä tarvitaan, niinku eri työtehtävissä. Heti ensimmäisenä päivänä ei jaettu, mutta toki myöhemmin on jaettu vähän. Enemmän voisi jakaa semmosta selkeätä materiaalia.*

Heinonen & Järvinen (1997, 144) muistuttavat, että perehdyttämisessä voidaan ja kannattaa käyttää erilaisia materiaaleja, kuten esimerkiksi henkilöstö-, asiakas-, ja tiedotuslehtiä, esitteitä ja kuvastoja sekä muuta kirjallista aineistoa. Lisäksi yritys voisi ottaa käyttöön ”Tervetuloa taloon” –oppaan, jota voidaan hyödyntää erityisesti lyhytaikaisissa työsuhteissa kuten esimerkiksi harjoittelijoilla sekä kesätyöntekijöillä.

Liitteestä 3 löytyy perehdytysohjelman seurantalomake. Perehdyttämisohjelman seurantalomakkeessa käydään tarkistuslistan tavoin yleisperehdytyksessä olevat asiat perehdytettävän kanssa läpi. Tällöin kaikki perehdyttämiseen liittyvät asiat tulee käsiteltyä ja mikään oleellinen ei pääse unohtumaan.

### 3.2 Perehdyttämisen prosessin monivaiheinen eteneminen

Perehdyttäminen on monivaiheinen prosessi johon on tärkeä kiinnittää huomiota. Alla olevassa kuviossa 4 Kupias ja Peltola (2009, 132) käyvät läpi perehdyttämisen etenemisen eri vaiheet. Perehdyttämisen prosessi kuvaa että perehdyttäminen on koko työsuhteen kestävä prosessi, joka alkaa jo rekrytointi vaiheessa ja päättyy työsuhteen päättymiseen.



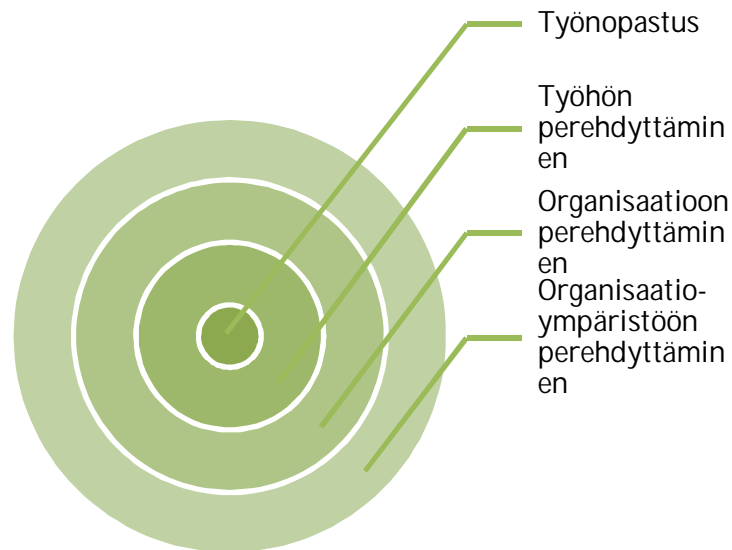
KUVIO 4. Perehdyttämisen eteneminen (Kupias & Peltola 2009, 132).

Tutkittavassa organisaatiossa perehdyttämisen eteneminen ja aikataulu koettiin sopivaksi. Lisäksi koettiin että perehdyttämisen prosessin etenemiseen vaikuttaa työtehtävien sisältö ja työpaikan ajanjaksot. Tutkittava organisaatio on huomannut että hiljaisena ajanjaksona kannattaa rekrytointi ja perehdyttäminen toteuttaa.

*Haastateltava 4: Aikataulu oli hyvä se rajoittui talvisaikaan jolloin meillä on hiljaisempaa että perusasiat pysty opettamaan. Ajoitus on mun mielestä hyvä. Marras-helmikuu sillä välillä uusien rekrytointi pitäisi tehdä jatkossakin*

*Haastateltava 6: Eri työtehtävissä se on erilainen. Joissakin työtehtävissä kuukausi on riittävä aika pääsemään rutiinihommissa eteenpäin ja toisissa työtehtävissä puolivuotta on lyhyt aika.*

*Haastateltava 5: Aikalailla aikataulu eteni hyvin suunnitelman mukaan. Kun perehdytettävä tuli tammikuussa niin odotin että tuo lista ois käyty helmikuun puolivälissä läpi aikalailla se onnistu.*



KUVIO 5. Perehdyttämisprosessin eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997, 142).

Perehdyttämisprosessi voidaan jakaa eri tasoihin. Kuvio 5 voidaan tulkita perehdyttämisprosessin sisältämät perehdyttämisen tärkeät osa-alueet: Työn opastuksen, työhön perehdyttämisen, organisaatioon perehdyttämisen sekä organisaatioympäristöön perehdyttämisen. Seuraavissa luvuissa käydään tarkemmin läpi perehdyttämisprosessin eri vaiheet ja kerrotaan, että kuinka ne käytännössä tulisi toteuttaa.

### 3.3 Perehdyttämisen käytännön toteutus

Organisaatioon on hyvä luoda systemaattinen perehdyttämisohjelma, jotta työn laatu pystytään varmistamaan. Perehdytysohjelmaa on hyvä kehittää ja pitää jatkuvasti ajan tasalla. Siinä on hyvä määritellä, että kuka perehdyttää uuden työntekijän, miten ja missä. Perehdytysjärjestelmää voi luoda yrityksen tarpeiden mukaisesti, mutta sen tulisi sisältää seuraavat osa-alueet:

- ✓ Tiedottaminen ennen töihin tuloa
- ✓ Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
- ✓ Työsuhdeperehdyttäminen
- ✓ Työnopastus

(Viitala 2004, 260).



### 3.3.1 Tiedottaminen ennen työhön tuloa

Viitala (2004, 260) muistuttaa, että hakija saa tietoa työstä ja työpaikasta jo haastatteluvaiheessa. Yleensä hakijalle ilmoitetaan valinnasta puhelimitse, jolloin olisi hyvä keskustella työsuhteen aloittamisesta ja työnyksityiskohdista. Vielä tärkeämpänä hän näkee, että esimies olisi yhteydessä uuteen tulokkaaseen ja pyytäisi häntä käymään, jolloin voitaisiin keskustella työhön liittyvistä asioista ja antaa ennakkoon materiaalia yrityksestä ja myös työhön liittyvää aineistoa. Monesti uuden työntekijän odotusaika voi irtisanomisaikojen vuoksi venyä, jolloin se aika kannattaa hyödyntää. Mitä enemmän työntekijä voi valmistua sitä tehokkaammin hän pääsee työn alkuun. (Mts. 260.)

Yksi haastateltavista antoi kehitysidean tiedottamiseen ennen työhön tuloa. Haastateltava piti tärkeänä yhteyden ottoa ennen työn aloittamista.

*Haastateltava 2: Hyvä idea ois ennenkuin alottaa työt antaa semmonen kuvan/kortti henkilökunnasta josta vois sitten kattoa ketä on vastassa...*

### 3.3.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen

Uudentyöntekijän vastaanottamiseen kannattaa panostaa riittävästi, koska ensimmäinen työpäivä jää helposti mieleen ja etenkin jos vastaanotto on ollut välinpitämätöntä. Esimies on tärkeässä roolissa ensimmäisinä päivinä. Aluksi esimies tai hänen sijaisensa esittelevät uuden työntekijän tuleville työkavereilleen ja sen jälkeen keskustelee tulijan kanssa perehdyttämisen aikataulusta sekä laatii perehdyttämisohjelman. Heti alkuun uudelle työntekijälle on hyvä esitellä tuleva perehdyttäjä. Esimiehen on tärkeä olla tukena ja tavoitettavissa alkuaikoina. (Viitala 2004, 261.)

Tutkittava yritys oli jättänyt uusiin työntekijöihin positiivisen mielikuvan ja heitä oli esimies vastaanottamassa. Kun perehdytettäviltä kysyttiin, että miten heidät otettiin vastaan ja millainen oli ilmapiiri, niin kaikki haastateltavat kokivat, että heidät otettiin hyvin vastaan ja ilmapiiri oli leppoisa.

*Haastateltava 1: Hyvin otettiin vastaan ja ilmapiiri oli hyvä. Työporukkaan pääsin heti mukaan. Ensivaikutelma oli suorastaan erinomainen.*

*Haastateltava 2: Ihan positiivisen leppoinen ilmapiiri ja aina kysymyksiin sai vastauksen.*

*Haastateltava 3: Joo, hyvin turvallisesti pikkuhiljaa ja ennakkoluulottomasti otettu vastaan. Omasta mielestä oon tullu kaikkien kanssa hyvin toimeen ja kaikki otti mut heti kolleegana vastaan.*

Perehdyttämisessä tulija tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. (Viitala 2004, 261). Liikeidea on hyvä sisäistää työntekijöille, joka tarjoaa sisäisen mallin työn taustaksi. Seuraavia asioita perehdyttämisessä ovat työyhteisön jäseniin, tiloihin sekä järjestelmiin tutustuminen. Organisaation muutoksessa on hyvä muistaa tiedottaa asiasta työntekijöille ja myös vanhojen työntekijöiden perehdytystä ei sovi unohtaa. (Mts. 261.)

Haastatteluissa ilmeni, että tutkittavassa yrityksessä on menossa organisaatio uudistus, jossa on perusteellisesti muokattu yhtiön strategiaa ja rakennetta. Pohdittaessa työyhteisöön perehdyttämistä kaikki haastateltavat kokivat, että organisaatio esiteltiin suullisesti hyvin, mutta haastateltavat jäivät kaipaamaan visiota, strategiaa sekä arvoja ja tapoja kirjallisessa muodossa. Yksi haastateltava mainitsi että vanhat työntekijät eivät vielä olleet sisäistäneet uutta organisaatiota.

*Haastateltava 4: Työhaastattelussa näitä asioita käytiin aikapitkälle läpi. Organisaatio elää osittain näiden uusien työntekijöiden johdosta. Toivottavasti nuo visio, strategia ja arvot saadaan paperille, jotta saadaan ne työntekijöille.*

*Haastateltava 1: Organisaatio käytiin läpi suullisesti. Täällähän muokattiin uusi organisaatio. Itellä on uusi organisaatio selvillä, mutta tuntuu että vanhoilla työntekijöillä ei vielä ole. Visioo, strategiaa ja arvoja ei kukaan oo kertoneja ja ehkä ne ois hyvä olla paperilla jos sain, että tietäis mihin tähdätään.*

*Haastateltava 2: Organisaatiota esiteltiin sekä käytiin läpi ja kierrätettiin eri pisteissä. Arvot ja visiot esille tietysti voisi olla paperilla että mihin pyritään.*

### 3.3.3 Työsuhdeperehdyttäminen

Viitala (2004, 262) muistuttaa että perehdyttämistä voidaan jakaa myös pidemmälle ajalle, jotta uusi työntekijä ei saa liikaa uutta tietoa kerralla. Yksi tärkeimpiä osa-alueita perehdyttämisessä on työsuhteisiin liittyvien asioiden läpikäyminen.

Aivan aluksi kannattaa uuden työntekijän kanssa käydä läpi muun muassa työsopimus ja sen allekirjoittaminen sekä luovuttaminen. Työntekijän kanssa on tärkeä käydä myös työ, työyksikkö ja organisaatio sekä työajat ja aikataulut. Palkkauspäivä ja siihen liittyvät rutiinit on hyvä kerrata ja poissaolosäännöksiens noudattamista ei sovi unohtaa. Jotta uusi työntekijä kokee olonsa kotoisaksi on hyvä esitellä ruokailu- tauko- ja muut sosiaaliset tilat. Työnterveyshuollosta ja mahdollisista työ-suhde eduista sekä virkistyspalveluista kertominen on tarpeellista. (Mts. 262.)

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työpaikkaan perehdyttäminen onnistui hyvin ja kaikki siihen liittyvät asiat käytiin läpi. Työsuhdeperehdyttämiseen on hyvä antaa kirjallinen ohjeistus, jotta uusi työntekijä voi tarpeen tullen tutustua niihin rauhassa kotona. Työpaikalla on hyvä myös säilyttää näkyvällä paikalla ohjeistusta kirjallisena, jos siihen ilmenee tarvetta. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä että yhteistyökumppanit ja työtehtävät olisi hyvä olla kirjallisena.

*Haastateltava 1: Alkuperehdytys onnistunu hyvin. Sopimukset ja palkka-asiat hoitu moitteettomasti. Talokin käytiin hyvin läpi.*

*Haastateltava 2: Työkaverit ja yhteistyökumppanit esiteltiin sekä työtehtävät kerrottiin. Tietenkin se helpottais siinä alussa uudelle kaverille että ne ois paperilla Jos on tärkeitä asiakkaita vois kertoa niistä.*

*Haastateltava 3: Kierrettiin eri yhteiskumppaneita läpi ja se oli hyväjuttu. Kierrettiin taloa ja eri osastot käytiin läpi. Työt aloittaessa kärteltiin mekaanikot ja muu henkilökunta.*

### 3.3.4 Työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan konkreettisesti työhön perehdyttämistä. Erityisen tärkeää työnopastuksessa on tuen ja opastuksen antaminen opastettavalle. On oleellista muistaa että opastus kannattaa suunnitella huolella. Työnarviointi on tärkeää, jolloin saadaan tietoa että mitä osataan, mikä meni hyvin ja mitä pitäisi kehittää. (Helsilä 2002, 53.)

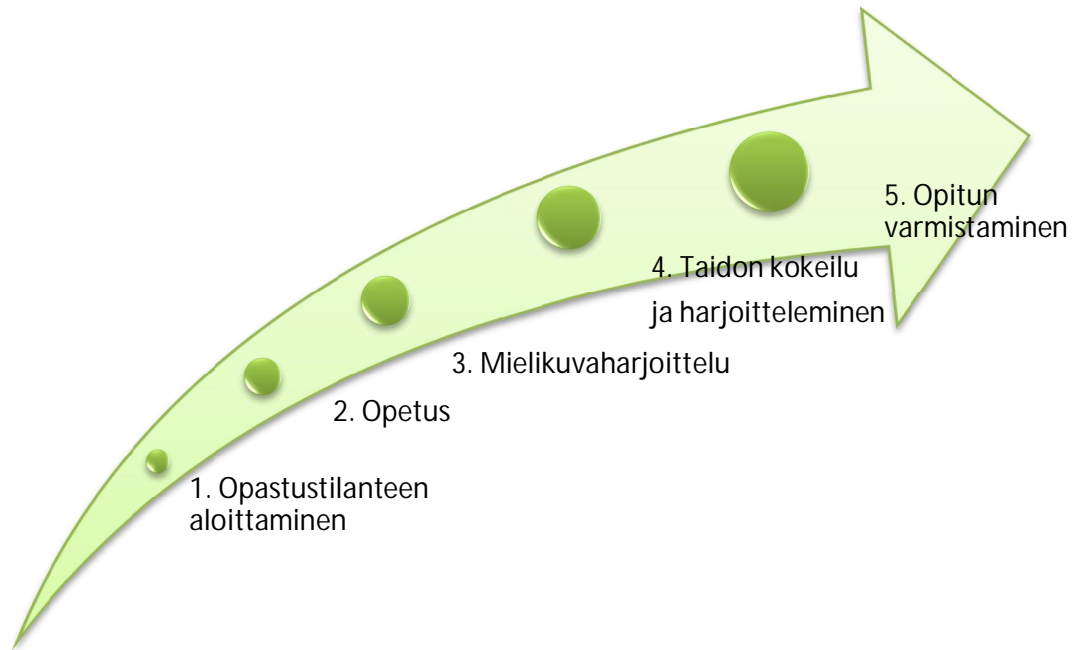
Työnarvioinnin ja kehittämisen kautta työntekijä oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset jolloin hänen tietonsa ja käsitykset tehtävistä laajenevat. Opastuksen tulee olla vaiheittaista sekä vuorovaikutteista. Työopastus koskee myös yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyviä työntekijöitä. (Mts. 53.)

Haastatteluissa selvitettiin perehdytettävien työtehtäviin opastusta. Haastatteli-joilta kysyttiin, että tulivatko omat työtehtävät selville ja oliko niihin liittyvä opastus riittävää. Kaikki haastateltavat kokivat että työtehtävät esitettiin heille suullisesti hyvin ja myös kerrottiin että organisaatiossa tapahtuneiden muutoksien myötä myös työtehtäviin ja toimenkuvaan voi tulla muutoksia. Lisäksi haastateltavat mainitsivat että esimiehet panostivat opastukseen vaikka heillä ei ole ollut perehdyttämisestä kokemusta.

*Haastateltava 1: Omat työtehtävät on tullu selville ja joka viikko tulee lisää sen mukaan mitä omaksuu. Odotinkin että työtehtävät voivat työnluonteen vuoksi vaihdella. Esimiehet kyllä hoitivat opastuksen hyvin vaikka aiempaa kokemusta perehdyttämiseen ei oo ollu.*

*Haastateltava 2: Myynti oli se ensimmäinen tehtävä jota tulini tekemään. Yllätyksenä tuli että tämmösessä perheyriyksessä työtehtävät voivat vaihdella jolloin ovat monipuolisemmat. Mun perehdyttäjä jakso olla kärsivällinen opastuksessa ja tsemppas kovasti...*

*Haastateltava 3: Tiesin että kun tänne tuun että mun tontti on varasat. Se on tässä viimeisen kuukauden aikana muuttunut kun ollaan tehty organisaatiomuutosta ja työtehtävien tarkentamista. Toivotaan että omien hommien lisäksi voidaan tehdä tarvittaessa toisten hommia.*



KUVIO 6. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas 2000a, 14).

Viiden askeleen menetelmä (ks. Kuvio 5) on tunnetuimpia työnopastuksen suunnittelun avuksi kehitettyjä malleja. Suunnittelemisen ja valmistautumisen työnopastukseen on tärkeää ja se säästää aikaa itse toteutukselta. On tärkeää, että opastaja tutustuu tarvikkeisiin ja välineisiin etukäteen ja tiedostaa tekemisensä. Opastettavalle voidaan myös antaa etukäteen luettavaksi esimerkiksi laitteen käyttöohjeet. (Kangas 2000a, 14.)

Ensimmäinen askel merkitsee opetustilanteen aloittamista, johon sisältyy lähtötason arviointi ja oppimistavoitteiden selvittäminen. Vuorovaikutus on tärkeää, jotta saadaan selville opastettavan osaaminen, jolloin voidaan keskittyä vielä opittaviin asioihin. Toinen askel sisältää opetuksen, jonka tarkoituksena on antaa opastettavalle kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä tai asiasta. Opastettava kokonaisuus kannattaa jakaa osiin ja opastajan kannattaa opastaa yksi osio kerrallaan, jolloin opastettavalle asiat jää paremmin mieleen. On hyvä myös varmistaa joka vaiheen jälkeen opastettu asia. (Mts. 14 - 15.)

Kolmas askel perustuu mielikuvaharjoitteluun, jonka tarkoituksena on sisäisten mallien viimeisteleminen. Sisäisillä malleilla tarkoitetaan ihmisten toimintoja ohjaavia tekijöitä. Harjoittelun ja kokemuksen kautta syntyy sisäiset mallit jotka ohjaavat toimintaa. Käytännössä mielikuvaharjoittelua voidaan tehdä eri tavoin. Esimerkiksi opastaja voi pyytää opastettavaa kuvaamaan työn vaihe vaiheelta, jolloin opastettava joutuu miettimään miksi ja miten työsuoritus etenee ja millaisia välineitä hän käyttää ja kykenee ymmärtämään eri vaiheiden tärkeyden. Neljäs askel sisältää taidon kokeilun ja harjoittelemisen. Käytännönharjoittelun avulla saadaan tarvittavat taidot, joita on tärkeä harjaannuttaa. On tärkeää tässä vaiheessa antaa opastettavan tehdä koko työvaihe alusta loppuun omassa tahdissaan kiirehtimättä. Kun työ on saatu valmiiksi, opastettava arvioi tuloksen ensiksi itse ja vasta sen jälkeen on opastajan arvioinnin vuoro. Harjoittelua voidaan jatkaa tarpeen mukaan. (Mts. 15.)

Viimeisestä viidennestä askeleesta Kangas (2000a, 15) kertoo, että se varmistaa opitun, jolloin varmistetaan, että opastettavalla on riittävät taidot ja tiedot hoitaa tehtävää itsenäisesti. Tässä vaiheessa opastettava työskentelee yksin ja opastaja voi väli ajoin tarkistaa työskentelyä. Yksi varma tapa on opitun varmistamiseksi on pyytää opastettavaa opettamaan työ toiselle ja seurata sivusta sen onnistumista jolloin nähdään, että onko asia opittu pintapuolisesti vai todella hyvin.

## 4 PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA KEHITTÄMINEN

### 4.1 Seurannan ja arvioinnin tärkeys perehdyttämisessä

Ei riitä että yrityksessä toteutetaan suunnitelmallista perehdyttämistä ja opastusta, vaan on tärkeää myös seurata ja arvioida niitä. On tärkeää pysähtyä miettimään ja arvioimaan seuraavia asioita:

- ✓ Tavoitteiden saavuttamista
- ✓ Suunnitelmien onnistumista ja toteutumista
- ✓ Puutteiden korjaamista
- ✓ Muutoksia
- ✓ Perehdytettyjen kokemusten ja mielipiteiden kuulemista ja niiden ottamista huomioon suunnitelmaa kehitettäessä

(Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Palautekeskustelut ovat osa seurantaa. Haastattelussa pohdittiin palautekeskustelun merkitystä. Kaikki haastateltavat pitivät palautekeskustelun läpikäymistä tarpeellisenä. Kaksi haastatelluista oli sitä mieltä, että palautekeskustelua käytiin vain suullisesti. Toinen haastateltavista olisi halunnut antaa palautetta kirjallisenä jota yrityksen johto voisi hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Yksi haastateltava teki kirjallista palautetta perehdyttäjän kanssa ja koki sen hyödylliseksi, mutta olisi halunnut enemmän aikaa palautekeskusteluun.

*Haastateltava 1: Palaute tulee ohi kulkiessa ja kahvipöytäkeskusteluissa ... ei täällä palaveerata. Asioita käydään sen mukaan läpi mitä tulee. Ja jos on oma näkemys, niin kerron siitä.*

*Haastateltava 2: Kyllä niitä käytiin lävitte. Palautetta kyseltiin, mutta se ois hyvä että siinä ois kirjalliset systeemit, joissa ois vaihtoehdot, että osaan tämän, tarvin apua ja missä tarvii vielä jeesiä, vaikka esim. uudessa järjestelmässä.*

*Haastateltava 3: Tota, mun perehdyttäjä teki tavallaan semmosen hyvän taulukon missä on erilaisia työtehtäviä. Perehdyttäjällä oli vaan aina niin kiire että ei meinannut aikaa löytyä keskusteluun.*

Perehdytysohjelman palautelomaketta (ks. Liite 4) käytetään kun perehdytyksessä on kulunut riittävästi aikaa. Perehdytettävältä kysytään perehdytyksen onnistumista ja työyhteisöön liittyviä asioita sekä tarvitseeko lisäperehdytystä ja onko annettavana mahdollista palautetta sekä kehitysehdotuksia.

Perehdytyksen seuranta ei haastattelujen perusteella ole kovin suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Myös esimiehet olivat sitä mieltä, että kirjallista materiaalia voisi käyttää hyödyksi palautteen keräämisessä.

*Haastateltava 4: Säännöllisesti oon käyny uusien työntekijöitten luona kysymässä että onko kaikki kunnossa ja työtehtävä hanskassa. Pisto-kysymyksillä oon pyrkiny seuraamaan onko perehdyttäminen mennyt siinä osa-alueessa niin sanotusti maaliin. En ole mitään kirjallista palautetta kerännyt, mutta sitä voisi jatkossa kerätä.*

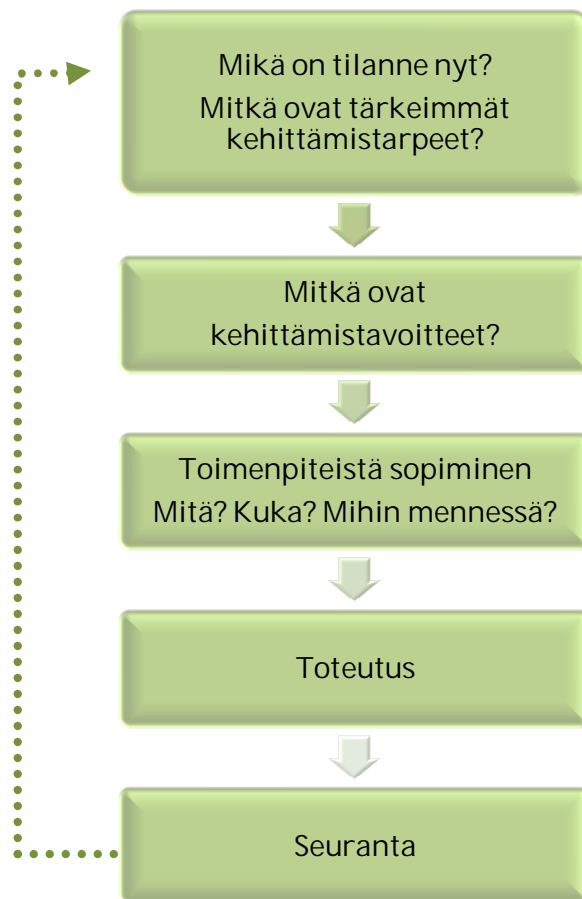
*Haastateltava 5: Aikalailla jos on ollut jotain epäselvää ja kysyttävää ja oon yrittäny kysyä välillä että onko jokin epäselvää.*

*Haastateltava 6: Eipä ole tullut palautetta kerättyä. Palautetta voisi kyllä enemmän kerätä.*

## 4.2 Perehdyttämisen kehittäminen

Korosuo & Järvinen (1992, 267) muistuttavat, että käytettyjen perehdyttämis-toimien ja –suunnitelmien kehittäminen lähtee aina liikkeelle nykytilanteen kar-toituksesta. He selventävät että kyselyjen, haastattelujen ja arviointikeskustelu-jen avulla on mahdollista selvittää toiminnan nykyinen taso ja siihen suhtautu-minen. Saatujen palautteiden perustella voidaan arvioida todelliset kehittämis-tarpeet ja tehdä suunnitelmat niiden toteuttamiseksi.





KUVIO 7. Perehdyttämisen kehittäminen (Kangas 2000a, 23).

Kuviossa 7 selkeytetään perehdyttämisen kehittämistä eri vaiheiden avulla. Kun nykytila on arvioitu perehdyttämisen kehittämisessä siirrytään lähtötilanteen selvittämiseen, jossa selvitetään perehdyttämiseen liittyvät sekä kunnossa että epäkunnossa olevat asiat. Lähtötilanteen arviointiin on hyvä saada monen näkemys ja myös perustelut. Arviointia voidaan suorittaa muun muassa haastatteluinä, kirjallisena kyselynä tai ryhmätyönä. (Kangas 2000a, 23.)

Seuraavaksi arvioidaan tavoitteiden toivottua lopputulosta, joten perehdyttämisen tavoitteet asetetaan eri osa-alueisiin. Tavoitteet voidaan ja kannattaakin merkitä kirjallisesti ylös. Tavoitteiden asettamisen jälkeen sovitaan toimenpiteistä, että miten, kuka ja mihin mennessä asiat hoidetaan sekä miten toteutus tapahtuu. Seurannan arvioinnilla voidaan arvioida koko ohjelman tavoitteiden toteutuminen ja saada myös tietoa vastaisuuden varalle. (Mts. 23 – 25.)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin heidän mielipiteitä perehdyttämisen kehittämiseen. Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia kertomaan, että miten perehdyttämistä tulisi hoitaa organisaatiossa. Moni heistä mainitsi haastattelussa, että työntekijän toimenkuva vaikuttaa olennaisesti perehdyttämisen kulkuun. Yhden haastateltavan mielestä perehdyttäminen tulisi jatkaa samalla linjalla - tekemisen kautta perehdyttämisellä. Haastatteluissa nousi esiin myös että uusien työntekijöiden asioiden kyseenalaistamista perehdyttämistilanteessa ja työnohjauksessa koetaan tärkeäksi kehittämisen kannalta. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että yksi tärkeä kehittämisen kohde perehdyttämisessä on selkeä suunnitelma ja kattavat materiaalit. Haastatteluissa nousi esiin myös, että kehittämisen kannalta on tärkeää seurata perehdyttämistä palautteenantamisella ja arvioinnilla. Yksi haastatelluista näki kehittämisen kannalta hyvänä palaverien järjestämisen.

*Haastateltava 1: Mää tykkään tämmöisestä tekemisen kautta perehdyttämisestä, jossa omaksuu asiat nopeasti.*

*Haastateltava 3: ... voi kyseenalaistaakin. On kaksi vaihtoehtoa opettaa tähän sapluunaan mikä aina ollu tai yritän ettiä uutta ... Vois olla kansio turvana mitä voisi tarpeen tullen lueskella ja sitten sieltä voi kysellä lisää.*

*Haastateltava 2: Mun mielestä ois hyvä että edetään suunnitelmien mukaan ja kerätään palautetta. Myös materiaalia perehdyttämiseen jotta lähtee oikeelle raiteelle heti ja selkee kansio voisi olla hyvä. Tää perehdyttäminenhan on semmonen jatkuva prosessi, joten ois mukava jos tässä yrityksessä järjestettäis vaikka maanantai aamuna palaveri jossa ois kaikki mukana ja esimiehet vois vuorotellen kertoa lyhyesti viimeviikosta ja tulevan viikon tapahtumista, niin pysyis paremmin kärryillä.*

Johdon sitoutuminen kehittämiseen määrää hankkeen lopputuloksen. Kehittämisen nopeuteen ja syvyyteen taas vaikuttavat henkilöstön ilmapiiri. Toimintaa on kehitettävä johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti. Jatkuvuus on tärkeää ja kiireeseen vetoaminen aiheuttaa pettymyksiä. Johto on vastuussa kehittämispolitiikan sisällöstä, tavoitteiden asettamisesta ja henkilöstön aktivoimisesta. (Ranta 2005, 80-83).

Myös esimiehiä pyydettiin haastatteluissa kertomaan, että mihin asioihin tulisi enemmän kiinnittää huomiota perehdyttämisen kehittämisessä. Kaikki esimiehistä kokivat, että selkeällä suunnittelulla, vastuunjaolla ja hyvällä perehdyttämismateriaalilla päästään hyvään lopputulokseen. Aikataulun suunnittelu ja tekeminen nähtiin myös tärkeäksi kehittämisen kannalta. Yksi esimiehistä otti esille mahdollisten harjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden perehdyttämisen, joihin perehdyttämisohjelmaa voitaisiin hyödyntää.

*Haastateltava 4: Sen vuoksi ollaan haluttu tällöinen kehittämistyö yrityksessä järjestää, että olisi vähän näkemystä ulkopuolelta ja tiedetään että mitkä hommat on hyvällä hoidolla ja mihin voitas panostaa enemmän. Tulevaisuudessa on kuitenkin lisää rekrytointia tulossa kun vanhemmasta päästä porukkaa jää eläkkeelle. Toki joku tsekkilistä olisi hyvä olla olemassa.*

*Haastateltava 5: Mitään valmista kansioo meillä ei oo ollu ja se on vähän ongelma että kaikki pitäis tehdä itse ja olla aikaa. Ainahan ois parannettavaa. Lisäksi tekisin aikataulurunkoakin nyt kun vähän osaa sanoa miten siihen aikaa menee. Enhä semmoseen kannustamiseen ja tsemppaamiseen kiinnittäisin jatkossakin huomiota.*

*Haastateltava 6: Varmaan vois tehdä semmosen selvän rungon ja konseptin siihen. Harjoittelijoille ja kesätyöntekijöille tästä jutusta on hyötyä ja ne varmaan nopeemmin pääsis yritykseen ja hommiin sisälle.*

Kestin (2009, 38) mukaan vain harva organisaatio onnistuu kehittämään toimintaansa huipputuottavaksi. Hän mainitsee, että työntekijät hukkaavat aikaa tekemällä turhaa työtä, sähläämällä ja märehdimällä virheitä. Kesti korostaa, että kehittäminen kuitenkin kannattaa, koska se maksaa itsensä nopeasti takaisin.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, minkälainen on Jyväskylän Caravan Oy:n perehdyttämisen nykytila ja sen pohjalta toinen tavoite oli tutkia mahdollisia perehdyttämisen kehitystarpeita ja antaa niihin kehitysehdotuksia. Yksi tärkeä ja konkreettinen tavoite oli tuottaa toimeksiantajalle perehdyttämismateriaalia perehdyttämisen tueksi ja toteutukseen.

Tutkittavassa organisaatiossa perehdyttämisen käsite ja sisältö olivat hyvin tiedostettu. Tutkimuksessa ilmeni muutamia ongelmia perehdyttämisen nykytilassa. Nykyään ajankäytön kanssa painitaan monessa yrityksessä, niin myös tutkittavassa organisaatiossa.

Esimiehet olivat hyvin jakaneet vastuuta useammalle henkilölle, mutta kaipasivat kuitenkin siihen selkeyttä. Kehittämisen kohteena nähtiin vastuun jakamista myös lähimmille työntekijöille, jolloin uusityöntekijä tutustuu työyhteisöön paremmin ja nopeammin. Tämän ansiosta myös esimies voi keskittyä enemmän muihin tehtäviin.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että perehdyttämistä ei tällä hetkellä suoriteta systemaattisesti. Tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi nousivat perehdyttämisen suunnittelu ja seuranta sekä perehdyttämismateriaalit. Tutkimuksen tuotoksena syntyivät perehdyttämisen seuranta- ja palautelomakkeet, jotka parantavat perehdyttämisen suunnitelmallisuutta ja seurantaa.

Organisaatiossa koetaan perehdyttämisen suunnittelussa puutteita. Kunnollisen suunnitelman tekoon ei ollut riittävästi aikaa, jolloin se vaikutti osittain perehdyttämisen toteutukseen ja seurantaan. Esimiehet kokivat myös että ei ollut riittävästi aikaa perehdytysmateriaalin tekoon.

Organisaatiossa huomattiin, että rekrytointi ja perehdyttäminen kannattaa toteuttaa hiljaisena ajanjaksona, jolloin on aikaa ja resursseja enemmän käytettävissä.

Tärkeä kehittämisen kohde on kattavat materiaalit. Organisaatiossa pitäisi miettiä materiaalien käyttöä. Perehdyttämisohjelman seurantalomakkeesta löytyvä tarkistuslista (ks. Liite 3) auttaa muistamaan kaikki olennaiset asiat ja se helpottaa perehdyttämisen suunnittelua. Tarkistuslistasta voidaan myös tarpeen tullen tarkistaa, että kaikki asiat on käyty läpi. Perehdyttämisohjelman palautelomake (ks. Liite 4) auttaa organisaatiota palautteen keräämisessä. Lomakkeen avulla saadaan tietoa perehdyttämisen onnistumisesta, lisäperehdytyksen tarpeesta sekä perehdyteltävältä kehitysehdotuksia. Lisäksi liitteestä 4 löytyy eduskunnan asettama laki työturvallisuudesta, josta löytyy tärkeitä asetuksia työnantajan velvollisuuteen. Organisaatiossa voitaisiin koota edellä mainitut materiaalit kansioon ja lisätä sinne muun muassa tietoja organisaatiosta, toiminta-tavoista, strategiasta, visiosta sekä tavoista.

Organisaatiomuutos voi vaikuttaa suunnitteluun, jolloin muutoksista tiedottaminen kannattaa hoitaa hyvin ja kaikille osapuolille. Johdon on hyvä tuoda esille toiminnassa kaipaamat muutokset, jolloin työntekijät ovat tietoisia niistä ja voivat antaa kehitysehdotuksia.

Haastatteluissa nousi esiin myös, että kehittämisen kannalta on tärkeää seurata perehdyttämistä palautteenantamisella ja arvioinnilla. Kehittämisen kannalta hyvänä nähtiin palaverien järjestämisen. Palavereita voidaan hyödyntää kehittämiseen. Jotta perehdyttämistä voidaan kehittää, on kaikkien osapuolten pohdittavaa omaa sitoutumista siihen.

Kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilan kartoittamisella. Tutkittavassa organisaatiossa voitaisiin kyselyjen, haastattelujen ja arviointikeskustelujen avulla kartoittaa kehitystarpeita. Tavoitteiden asettaminen on myös tärkeää ja se on perehdyttämisen punainen lanka, jossa yhdessä päätetään, miten, kuka ja millä aikataululla perehdyttäminen hoidetaan, jotta päästään toivottuun ja onnistuneeseen lopputulokseen. On hyvä myös muistaa että perehdyttäminen on koko työsuhteen kestävä prosessi, josta organisaation johto kantaa ensisijaisen vastuun.

### *Tutkimuksen luotettavuus*

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 231) täsmentävät tutkimuksen luotettavuutta, että kaikissa tutkimuksessa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, jolloin pyrkimys on välttää virheiden syntymistä. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja.

Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan arvioida reliaabelius ja validius käsitteiden avulla. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että sama tulos saavutetaan kahdelta arvioijalta tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla samoin tuloksin. Validius kuvaa, mitataanko sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kaikissa tutkimuksissa on syytä arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä jollakin tavoin, vaikka ei mainittuja termejä haluta käyttää. (Mts. 231 -232.)

Tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin ensisijaisesti varmistamaan huolellisella suunnittelulla. Monen asian onnistumisen takaa hyvin toteutettu suunnittelu. Aluksi mietittiin sopivaa kyselymuotoa tutkimukseen ja päädyttiin teemahaastatteluihin, joihin mietittiin pääteemat tarkkaan.

Haastattelupaikkana toimi toimeksiantajan liiketila. Haastattelupaikka ja aika pyrittiin valitsemaan huolella, jotta turhilta häiriötekijöiltä välttyttäisiin. Haastattelijoiden olo pyrittiin tekemään rennoksi tarjoamalla pientä purtavaa ja keskustelemalla aluksi ihan muista asioista. Haastattelujen aikana varmistettiin, että nauhoittava laite toimii ja turhia haastattelutilanteen keskeyttämisistä ei tapahtuisi. Haastattelussa pyrittiin myös siihen, että tutkija ei esitä johdattelevia kysymyksiä, vaan keskityttiin tarpeen tullen esittämään tarkentavia kysymyksiä.

Opinnäytteen kirjallista raporttia rikastetuttiin suorilla sitaateilla, joista näkyy tulkinnot haastattelujen analyysistä. Tällä pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltaviksi valittiin sekä esimiehiä että alaisia. Haastateltavia pyrittiin valitsemaan monipuolisesti eri työtehtävistä, jolloin saataisiin monipuolisempi kuva perehdyttämisestä sekä laajasti kehittämiskohteita.

### *Tutkimuksen eettiset näkökulmat*

Hirsjärvi & Hurme (2009, 20) toteavat, että kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä ratkaisuja. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina mainitaan tiedottamiseen perustuva suostumus, luottamuksellisuus sekä seuraukset ja yksityisyys. Tutkimuksen eettistä näkökulmaa pohdittaessa tärkeää oli taata luottamus toimeksiantajaan. Haastattelutilanteissa painotettiin henkilöiden antamien tietojen luottamuksellisuutta ja pyrittiin välttämään turhan stressin aiheuttamista haastateltavalle. Haastattelujen analyysissä ja raportoinnissa otettiin huomioon luottamus ja mahdolliset haitalliset seuraukset minimoitiin.

### *Tutkimuksen onnistumisen arviointi*

Tärkeänä muistutuksena opinnäytetyössä oli aineiston analysoinnin tulkinnan sekä johtopäätösten tärkeys. Mielenkiintoista oli käydä läpi tutkimustuloksia, mutta johtopäätösten tekemisen niistä koin haasteelliseksi. Punaisena lankana työssä kulki tutkimusongelma ja sen kokonaisvaltainen huomioiminen.

Pyrin tuomaan koko perehdyttämisen kokonaisuuden esille ja etsimään tutkimustulosten aineistolle vastauksia teoriasta. Työnaihe oli tärkeä toimeksiantajalle, joten ideat ja kehitysehdotukset sekä työn tuotoksena syntyneet materiaalit osoittautuivat hyödyllisiksi. Mielestäni tutkimus oli kokonaisuutena melko onnistunut. Varasin riittävästi aikaa tutkimukselle, mutta sen loppuun asti vieminen vaati erityisen paljon pitkäjänteisyyttä. Mielestäni saavutin asettamani tavoitteet ja olen tyytyväinen työn lopputulokseen.

*Selkeällä suunnittelulla, systemaattisella toteutuksella ja seurannalla ja hyvällä perehdyttämismateriaalilla päästään hyvään lopputulokseen. (Kangas 2000a, 7.)*

## LÄHTEET

Aronoff, E. & Ward, J. 2001. Family Business Ownership: How To Be An Effective Shareholder. GA: The Family Business Consulting Group, Inc.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Hämeenlinna : Kariston Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 1. p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Jyvä-Caravan Oy:n kotisivut 2010. Viitattu 4.3.2010.  
[Http://www.jyvascaravan.fi](http://www.jyvascaravan.fi), yritys.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kangas, P. 2000a. Perehdyttäminen palvelualoilla 1. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kangas, P. 2000b. Työn ja työryhmän johtaminen. 3. - 4. p. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kesti, M. T. 2009. Kehittämisen 7 kompastuskiveä. Facta 11, 12, 38–39.

Korosuo, K. & Järvinen, A. 1992. Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.



Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvens Print.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Säädos valtion säädöstietopankki Finlexin sivustolla. Viitattu 16.3.2010. <http://www.finlex.fi>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. p. Kerava: Painojussit Oy.

Perehdyttämisen tarkistuslista. 2007. Työturvallisuuskeskus. 2. p. Kerava: Pen & Pen Oy/ Painojussit Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö: Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. 1. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sims, D. 2001. Creative New Employee Orientation Programs: Best Practices, Creative Ideas, and Activities for Energizing Your Orientation Program. NY: McGraw-Hill.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Torppa, T. 2009. Kaikkietävän mentorin varjossa. Facta 11, 12, 55.

Vehkaperä, M. 2003. Laadullinen tutkimus. Monistesarja taloustieteiden tiedekunnan luennolla 1.10.2003 Jyväskylän yliopistossa. Viitattu 22.2.2008. [http://www.jyu.fi/economics/ecampus/documents/vehkaperä\\_laadullinen\\_021003.ppt](http://www.jyu.fi/economics/ecampus/documents/vehkaperä_laadullinen_021003.ppt).

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelurunko alaisille

#### Perehdyttämisen nykytila ja keittäminen Jyvä-Caravan Oy:ssä

Taustatiedot:

Haastateltava: \_\_\_\_\_

Asema ja työnkuva: \_\_\_\_\_

Kuinka kauan ollut organisaatiossa: \_\_\_\_\_

#### 1. Perehdyttämisestä yleisesti

- ✓ Mitä ymmärrät sanalla perehdyttäminen?
- ✓ Minkälainen on hyvä perehdyttäjä?

#### 2. Mitä perehdyttäminen on tällä hetkellä Jyvä-Caravan Oy:ssä?

- ✓ Mitä odotit perehdyttämiseltä? Vastasiko tarpeita? Ongelmakohdat, vahvuudet ja heikkoudet?
- ✓ Miten sinut otettiin vastaan? Millainen oli ilmapiiri ja pääsitkö heti mukaan työporukkaan?
- ✓ Jaettiin perehdyttämisen yhteydessä materiaalia? Mitä?
- ✓ Käytiinkö läpi osaamistasi, työkokemustasi, tavoitteitasi sekä toiveita?
- ✓ Työyhteisöön perehdyttäminen: Esiteltiinkö organisaatio(rakenne ja omistussuhteet), toiminta-ajatus, visio ja strategia sekä arvot ja tavat?
- ✓ Työpaikkaan perehdyttäminen: Käytiinkö läpi keskeiset henkilöt tehtävineen ja vastualueineen sekä työkaverit ja asiakkaat?
- ✓ Työtehtäviin opastus: Tulivatko selville omat työtehtävät ja niihin liittyvät odotukset?

- ✓ Käytiinkö läpi työsuhde-, työsuojelu- ja turvallisuusasiat?
- ✓ Käytiinkö palautekeskustelua perehdyttämiseen liittyen?
- ✓ Millaisen kuvan sait Jyvä-Caravan Oy:stä perehdyttämistä ennen/jälkeen?

3. Mitä perehdyttämisen pitäisi olla ja miten sitä tulisi kehittää Jyvä-Caravan Oy:ssä?

- ✓ Miten mielestäsi perehdyttäminen tulisi hoitaa? (Materiaalit, vastuut, ajankäyttö ja käsiteltävät asiat)
- ✓ Mitä ja miten muuttaisit tämän hetkisessä perehdyttämisessä?
- ✓ Olisiko jotain sanottavaa vielä?

## Liite 2. Teemahaastattelurunko esimiehille

### Perehdyttämisen nykytila ja keittäminen Jyvä-Caravan Oy:ssä

Taustatiedot:

Haastateltava: \_\_\_\_\_

Asema ja työnkuva: \_\_\_\_\_

Kuinka kauan ollut organisaatiossa: \_\_\_\_\_

#### 1. Perehdyttämisestä yleisesti

- ✓ Mitä perehdyttäminen mielestäsi on? Perehdyttämisen haasteet?
- ✓ Oletko saanut koulutusta perehdyttämiseen?
- ✓ Miten tärkeäksi koet perehdyttämisen?

#### 2. Mitä perehdyttäminen on tällä hetkellä Jyvä-CaravanOy:ssä?

- ✓ Kuvaile omin sanoin yrityksesi tämänhetkistä perehdyttämistä?
- ✓ Miten vastuu on jaettu perehdyttämisessä?
- ✓ Työyhteisöön perehdyttäminen: Esittelitkö organisaation(rakenne ja omistussuhteet), toiminta-ajatuksen, vision ja strategian sekä arvot ja tavat?
- ✓ Työpaikkaan perehdyttäminen: Kävitkö läpi keskeiset henkilöt tehtävineen ja vastualueineen sekä työkaverit ja asiakkaat?
- ✓ Työtehtäviin opastus: Tulivatko selville työntekijän työtehtävät ja niihin liittyvät odotukset?
- ✓ Käytitkö suunnitelmaa perehdyttämisessä? Minkälaista aikataulua käytit?
- ✓ Jaoitko perehdyttämisen yhteydessä materiaalia? Mitä?
- ✓ Koitko perehdyttämisen vaikeaksi ja oliko epäselvyyksiä?
- ✓ Miten seuraat perehdyttämisen onnistumista? Keräätkö palautetta?

3. Mitä perehdyttämisen pitäisi olla ja miten sitä tulisi kehittää Jyvä-Caravan Oy:ssä?

- ✓ Onko perehdyttäminen tarpeeksi kattavaa Jyvä-Caravan Oy:ssä?
- ✓ Miten toteuttaisit uuden työntekijän perehdyttämisen?
- ✓ Mitä asioita tulisi käsitellä ja mihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota perehdyttämisen kehittämisessä?
- ✓ Olisiko jotain sanottavaa vielä?

### Liite 3. Perehdyttämishojelman seurantalomake

#### Perehdyttämisen tarkistuslista perehdyttäjälle ja perehdytettävälle

Merkitse rasti ruutuun, kun vastaava asia on opastettu ja kun sen osaaminen on tarkistettu. Muuta tai täydennä luetteloa tarpeen mukaan.

Perehdytettävä: \_\_\_\_\_ Päivämäärä: \_\_\_\_\_

opastettu    tarkistettu

Yritys, sen toiminta ja asiakkaat		
✓ yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea		
✓ yrityksen omistussuhteet		
✓ asiakkaat ja heidän odotuksensa		
✓ lisätietoa yrityksestä (esitteet, Internet jne.)		
✓		
✓		

opastettu    tarkistettu

Yrityksen organisaatio ja henkilöstö		
✓ organisaatio ja toimipisteet		
✓ johto, esimiehet, henkilöstö		
✓ eri yksiköt, keskeiset henkilöt eri yksiköissä		
✓ työnopastaja ja hänen sijaisensa		
✓		

opastettu tarkistettu

Toimintatavat yrityksessä		
✓ yrityksen arvot (mitkä ovat yrityksessä tärkeitä asioita?)		
✓ mitä henkilöstöltä odotetaan?		
✓ ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen, jalkineet		
✓ asiakaspalvelu ja myyntityö		
✓ puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat)		
✓ vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat ja asiakkaiden asiat), salassapito		
✓ täsmällisyyden merkitys		
✓		

opastettu tarkistettu

Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot		
✓ työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen)		
✓ koeaika ja sen merkitys		
✓ työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt, tauot		
✓ lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen		
✓		

opastettu tarkistettu

Palkka-asiat		
✓ palkan määräytyminen		
✓ palkka ja palkanmaksu		
✓ lisät, sairausajan palkka		
✓ loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaukset		
✓ verokortti		
✓ luontaisedut		
✓ työtodistus		
✓		

opastettu tarkistettu

Työsuhteen päättymisen		
✓ irtisanomisaika		
✓ vuosilomakorvaus		
✓ lopputilin maksaminen		
✓ työtodistus		
✓ palautekeskustelu		

opastettu tarkistettu

Työterveyshuolto		
✓ työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus		
✓		



opastettu tarkistettu

Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö		
✓ työpaikan sijainti, kulunvalvonta, avaimet		
✓ esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä		
✓ asiakkaat, muut sidosryhmät		
✓ yksikön toimintatavat		
✓ oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalityötilat		
✓ pysäköinti, työpaikan liikennesäännöt		
✓ siisteys, järjestys, hygienia		
✓ ympäristöasiat, jätehuolto		
✓		

opastettu tarkistettu

Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus		
✓ omaisuuden suojaus, valvonta- ja /tai hälytysjärjestelmä		
✓ toiminta uhka- ja väkivaltatilanteessa		
✓ pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa		
✓ ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa		
✓		
✓		

opastettu tarkistettu

Oma tehtävä		
✓ omat tehtävät ja vastuualueet, työohjeet		
✓ oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu		
✓ oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö		
✓ koneet, laitteet, työvälineet		
✓ käyttöohjeet		
✓ häiriötilanteet, huolto		
✓ apuvälineiden käyttö		
✓ henkilökohtaiset suojaimet - käyttö, hoito, huolto		
✓ työasennot ja -liikkeet, kalusteiden ja työvälineiden säätäminen		
✓ oman tehtävän kehittäminen ja riskitekijät		
✓ epäkohdista ja vioista ilmoittaminen		
✓ työskentely asiakkaan tai toisen työnantajan tiloissa		
✓ mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn		
✓		
✓		
✓		

opastettu tarkistettu

Koulutus ja sisäinen tiedottaminen		
✓ perehdyttämisaineisto ja sen käyttö		
✓ palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)		
✓ koulutusmahdollisuudet		
✓ palaverit, tiedottaminen		
✓ ammattikirjallisuus- ja lehdet		
✓ työehtosopimus, lait, asetukset, ohjeet		
✓		

opastettu tarkistettu

Muut asiat (täydennä tarpeen mukaan)		
✓ henkilöstöedut		
✓ vakuutus- ja eläkeasiat		
✓ mahdolliset bonukset		
✓		
✓		
✓		

(Perehdyttämisen tarkistuslista 2007.)

## Liite 4. Perehdyttämisohjelman palautelomake



## Perehdyttämisohjelman palautelomake

Työn aloitus pvm: \_\_\_\_\_

Nimi: \_\_\_\_\_

Perehdyttäjät: \_\_\_\_\_

✓ Miten olet sopeutunut työyhteisöön ja kuinka työnteko on alkanut sujumaan?

---

---

---

✓ Onko perehdytys ja työnopastus ollut onnistunutta?

---

---

---

✓ Tarvitsetko lisäperehdytystä? Missä?

---

---

---

✓ Muuta palautetta ja kehitettävää?

---

---

---

Palautekeskustelu suoritettu pvm: \_\_\_\_\_

## Liite 5. Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Eduskunnan päätöksen mukaisesti säädetään:

### 1 luku

Lain tarkoitus ja soveltamisala

#### 1 §

Tarkoitus

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä *terveys*, haittoja.

### 2 luku

Työnantajan yleiset velvollisuudet

#### 8 §

Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.

Huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, ja poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista.

Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Tällöin on mahdollisuuksien mukaan noudatettava seuraavia periaatteita:

- 1) vaara- ja haittatekijöiden syntyminen estetään;
- 2) vaara- ja haittatekijät poistetaan tai, jos tämä ei ole mahdollista, ne korvataan vähemmän vaarallisilla tai vähemmän haitallisilla;
- 3) yleisesti vaikuttavat työsuojelutoimenpiteet toteutetaan ennen yksilöllisiä; ja
- 4) tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen otetaan huomioon.

Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyys.

Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisuutta koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa.

#### 14 §

Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta sekä kirjallisista työohjeista sekä niistä ammateista tai tehtävistä, joissa vaaditaan erityistä pätevyyttä, sekä tällaisen pätevyyden osoittamisesta. Pätevyyden osoittamiseksi hyväksytään myös ulkomailla suoritettu tutkinto, todistus tai muu koulutuksesta annettu asiakirja sen mukaisesti kuin siitä säädetään Euroopan yhteisön yleisen tutkintojen tunnustamisjärjestelmän voimaannpanosta annetussa laissa ([1597/1992](#)) tai määrätään Suomea sitovissa kansainvälisissä sopimuksissa.

Ks. VNa nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä [475/2006](#). L Euroopan yhteisön yleisen tutkintojen tunnustamisjärjestelmän voimaannpanosta [1597/1992](#) on kumottu L:lla ammattipätevyyden tunnustamisesta [1093/2007](#). Ks. myös L ulkomailla suoritettujen korkeakouluopintojen tuottamasta virkakelpoisuudesta [531/1986](#) ja VNa ulkomailla suoritettuja korkeakouluopintoja täydentävistä opinnoista [1206/2007](#).

#### 15 §

Henkilönsuojainten, apuvälineiden ja muiden laitteiden varaaminen käyttöön

Työnantajan on hankittava ja annettava työntekijän käyttöön erikseen säädetyt vaatimukset täyttävät ja tarkoituksenmukaiset henkilönsuojaimet, jollei tapa-

turman tai sairastumisen vaaraa voida välttää tai riittävästi rajoittaa työhön tai työolosuhteisiin kohdistuvilla toimenpiteillä.

Työnantajan on hankittava ja annettava työntekijän käyttöön apuväline tai muu varuste, silloin kun työn luonne, työolosuhteet tai työn tarkoituksenmukainen suorittaminen sitä edellyttävät ja se on välttämätöntä tapaturman tai sairastumisen vaaran välttämiseksi.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä henkilön-suojainten käyttöä edellyttävien työolosuhteiden vaarojen arvioinnista, suojainten käytön määrittelystä ja käytön olosuhteista sekä suojaimilta vaadittavista ominaisuuksista ja muista henkilönsuojainten käyttöön työpaikalla liittyvistä vaatimuksista.

### 3 luku

#### Yhteistoiminta

##### 17 §

Työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta

Työnantajan ja työntekijöiden on yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla.

Työnantajan tulee antaa työntekijöille riittävän ajoissa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista sekä niitä koskevista arvioinneista ja muista selvityksistä ja suunnitelmista. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että näitä asioita asianmukaisesti ja riittävän ajoissa käsitellään työnantajan ja työntekijöiden tai heidän edustajansa kesken.

Työntekijöiden on osaltaan toimittava yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa tämän lain mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijällä on oikeus tehdä työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä muita 2 momentissa tarkoitettuja asioita koskevia ehdotuksia työnantajalle ja saada niihin palaute.

##### 19 §

Vikojen ja puutteellisuuksien poistaminen ja niistä ilmoittaminen

Työntekijän on viipymättä ilmoitettava työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle työolosuhteissa tai työmenetelmissä, koneissa, muissa työvälineissä, henkilönsuojaimissa tai muissa laitteissa havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle. Työntekijän on kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti ja mahdollisuuksiensa mukaan poistettava havaitsemansa ilmeistä vaaraa aiheuttavat viat ja puutteellisuudet. Työntekijän on tehtävä edellä tarkoitettu ilmoitus myös siinä tapauksessa, että hän on poistanut tai korjannut kyseisen vian tai puutteellisuuden.

Työnantajan tulee puolestaan kertoa ilmoituksen tehneelle työntekijälle ja työsuojeluvaltuutetulle, mihin toimenpiteisiin esille tulleessa asiassa on ryhdytty tai aiotaan ryhtyä.

Edellä 1 momentissa tarkoitettu ilmoitus on työssä, jota työntekijä tekee 5 §:ssä tarkoitetun muun henkilön kodissa tai siihen verrattavissa olosuhteissa, tehtävä mikäli mahdollista myös tämän työtilan omistajalle tai haltijalle.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkemmat säännökset työntekijän ilmoittamisvelvoitteen sisällöstä ja ilmoittamismenettelystä.

## 20 §

Henkilönsuojainten käyttö ja soveltuva työvaatetus

Työntekijän tulee huolellisesti ja ohjeiden mukaisesti käyttää ja hoitaa työnantajan hänelle 15 §:n mukaisesti antamia henkilönsuojaimia ja muita varusteita.

Työntekijän on työssään käytettävä sellaista asianmukaista vaatetusta, josta ei aiheudu tapaturman vaaraa. (L 23.8.2002/738, 2010).